

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui?

Flohimont, Valerie; FAUVILLE, MARIE-ALINE

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*

Flohimont, V & FAUVILLE, MARIE-ALINE (Ed.) 2020, Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui? chronique 1 - covid-19. HR Square.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

[www.hrsquare.be](http://www.hrsquare.be), 13 avril 2020

[www.unamur.be](http://www.unamur.be), 7 avril 2020

### **Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui?**

*La crise liée au coronavirus a eu un impact majeur et sans précédent sur le cadre professionnel des travailleurs: une mise au télétravail rapide sans aucune date de retour à la normale encore précisée. Dans une chronique publiée initialement sur le site de l'Université de Namur, le professeur Valérie Flohimont met en exergue les risques psychosociaux liés à cette situation pour le moins inédite.*



**Au-delà des considérations technologiques nécessaires pour faciliter le télétravail, il faut aussi que tout un chacun soit « équipé » émotionnellement et dispose d'un cadre privé qui permette de s'adapter à ce nouveau mode de travail. Quels sont les risques psychosociaux liés à cette situation?**

**Valérie Flohimont:** « Quand on pense aux facteurs de risque liés au télétravail, on pense immédiatement aux risques psychosociaux. Mais il y a également des risques concernant la santé et la

sécurité du travailleur. C'est inscrit dans la législation du bien-être au travail. Il y a 3 règles en la matière. Premièrement, l'employeur doit veiller à prévenir le risque. Deuxièmement, s'il y a une exposition éventuelle à celui-ci, il doit tout mettre en œuvre pour la limiter dans le temps et dans l'intensité. Autrement dit, il doit prendre les mesures nécessaires afin de limiter l'exposition au risque en vue de prévenir un éventuel dommage. Et, troisièmement, si cela n'est pas possible, et que dommage il y a, il doit prendre les mesures de prévention nécessaire pour limiter le dommage et, dans le pire des cas, en assumer la responsabilité. Avec la situation que nous connaissons, à savoir que nous avons été catapultés du jour au lendemain dans un état de travail imprévu, il n'y a eu aucune prévention primaire de ces risques.

Nous sommes donc confrontés à des problèmes très concrets. En termes d'ergonomie, les personnes n'ont pas toujours un environnement de travail adapté. Or, il en faut un. Un jour de télétravail de temps à autre, sur une table de cuisine ou de salon, ce n'est pas très grave. Mais, si la personne travaille à domicile pour une longue durée dans un cadre inadapté (portable placé trop bas, écran trop petit, mobiliers inadéquats, etc.), cela va créer chez elle des problèmes musculosquelettiques (douleurs dorsales, mal au cou, aux épaules...) Sans compter l'excès d'écran, qui au-delà des soucis de vue, a un impact sur la qualité du sommeil. Ce sont des éléments à ne pas négliger!

Concernant l'exposition aux risques psychosociaux de manière générale, il y a l'effet du stress lié à la situation. Ce stress vaut pour tout un chacun, télétravailleur ou non. Pour le télétravailleur, l'un des premiers constats à pointer est celui de la charge de travail. C'est le risque de la « double journée », bien connu des parents qui travaillent, mais démultiplié en raison du confinement. La personne est tout à la fois professeur pour ses enfants et travailleur dans des conditions qui ne sont pas optimales. Le deuxième risque est lié au type de management qui va être appliqué. Il existe de employeurs habitués à gérer leurs équipes à distance de manière subtile mais ce n'est pas le cas de tous les employeurs. Ils n'ont pas forcément été formés à cela. La conséquence est que les travailleurs se retrouvent noyés dans des listes de « choses à faire » impossibles, confrontés à une incompréhension de leur supérieur concernant leurs contraintes, leur cadre de travail... avec une impossibilité d'adapter leurs horaires par exemple. Je pense toutefois que les employeurs réagissent plus souvent dans la panique qu'avec de mauvaises intentions. Quoi qu'il en soit, un tel management accroît le stress des travailleurs. A cela s'ajoute le sentiment pour de nombreuses personnes de ne pas bien faire leur travail. Or la majorité d'entre elles veulent le faire bien... En entreprise, quand on est en présence physique, les erreurs et déficits de management sont souvent compensés par les liens sociaux que le travailleur entretient avec ses collègues, ses proches, son responsable hiérarchique, etc. Ici, ce lien ne se fait qu'à distance... quand il y peut y en avoir un. La discussion spontanée autour d'un café se fait moins aisément que par écrans interposés ou téléphone à l'occasion d'un échange professionnel. Il faut faire une démarche supplémentaire car les contacts informels ont disparu. Et ce n'est pas toujours simple.

Un troisième risque à souligner est la question de la reconnaissance ou plutôt du manque de reconnaissance. Un exemple très concret : une enquête auprès d'associations de parents de l'enseignement officiel a fait ressortir qu'il est inopportun de tenir des examens en juin... alors qu'au même moment des professeurs de l'enseignement primaire et du secondaire, pleins de bonne volonté, essayent de gérer leurs classes à distance, de donner des cours, de réfléchir à la façon dont ils vont travailler dès qu'ils connaîtront la date de reprise, d'envisager toutes les possibilités pour que leurs élèves puissent acquérir les connaissances nécessaires. Ils n'avaient visiblement pas tenu compte de 4000 parents-professeurs qui sont en train de leur expliquer comment ils doivent faire leur métier. En termes de reconnaissance, c'est très difficile pour les enseignants qui, eux, ne reçoivent pas de merci... alors qu'on observe une reconnaissance exacerbée du personnel de soin, des transports en commun, des métiers de l'alimentation, etc. qui sont en première ligne. Psychologiquement, ce n'est pas évident pour les travailleurs de faire face à cela. Maintenant, chacun, comme l'a écrit le Dr. Martin Desseilles ([voir experts](#)), est équipé différemment pour affronter cela. Mais cela constitue un risque réel... »

## Que peut faire l'employeur pour limiter ces risques?

**Valérie Flohimont:** « A court terme, la première chose que l'employeur peut faire, c'est adopter une approche en termes d'ergonomie cognitive. En résumé, que communique-t-on et comment le fait-on? On constate que dans l'urgence de la situation actuelle, il y a eu peu de réflexion à ce niveau. Or, les télétravailleurs sont noyés sous des tonnes de mails, qui partent dans tous les sens. Et comme dit l'adage : « trop d'informations tue l'information ». Les études en la matière ont démontré que pour limiter le stress, il faut une information adaptée tant en qualité, qu'en quantité et au juste moment. Deuxième point important : il faut favoriser le management de proximité. Les supérieurs directs doivent intervenir individuellement auprès de chaque collaborateur pour prendre des nouvelles de sa situation, d'une part, et pour organiser le travail en fonction de celle-ci, d'autre part. Le travail doit être adapté à l'humain et pas l'inverse. C'est l'un des grands principes de la législation en matière de bien-être au travail. Mais cela fait trois semaines que l'on demande à l'être humain de s'adapter au travail. C'est le rôle du responsable hiérarchique de veiller au respect de ce principe. Au final, l'objectif n'est-il pas que le travail soit fait. Enfin, l'existence de conseillers en prévention, de cellules de soutien psychologique est une plus-value. Nul besoin que ça soit formel, il faut veiller à multiplier les portes d'entrée (en entreprises, au niveau d'organisations de santé, etc.) qui puissent correspondre aux attentes des travailleurs qui sentiraient le besoin d'exprimer leurs difficultés et d'être entendus.

## Et à long terme?

**Valérie Flohimont:** « Il y a de nombreuses études en cours. Par exemple, le groupe IDEWE mène une enquête sur le bien-être des travailleurs en collaboration avec la KULeuven. Cette enquête se déroule en quatre phases. Elle est clairement axée sur les aspects médicaux et la santé des travailleurs. Les résultats seront donc fort intéressants puisque l'objectif déclaré par les promoteurs de l'étude est « d'examiner ce que la crise sanitaire et les mesures qui y sont associées provoquent chez les travailleurs et comment cela évolue dans le temps ». Les informations récoltées pourraient permettre de dégager des pistes de prévention, notamment au niveau secondaire et tertiaire, si une situation similaire devait se présenter à nouveau. Nous sommes également en train de monter, à l'Université de Namur, un projet international avec le Québec (Université de Laval et Université de Québec à Trois-Rivières) et une entreprise française, Well Done Lab, basée à Bordeaux. Ce projet se base sur un outil développé par le professeur Truchon et validé sur un grand nombre de personnes, le JD-OOR. Il a été présenté en Belgique le 10 mars 2020 dans le cadre du séminaire de clôture du projet de la ministre M. De Block. Ce projet portait sur la politique de prévention intégrée et coordonnée des affections psychiques liées au travail et la revue internationale compare des bonnes pratiques dans 5 pays (rapport complet disponible ICI). Le projet international en préparation permettrait de récolter des données quantitatives et qualitatives afin qu'on ait une vue sur la situation avant, pendant et après la pandémie. Il y a deux aspects intéressants à cette étude. D'une part, elle porterait sur des grands groupes de participants en Belgique, en France et au Québec, trois zones confinées avec des variantes entre elles, que cela soit au niveau des amendes, des interdictions, etc. Cela sera donc intéressant de voir l'impact de ces variables sur les travailleurs. D'autre part, l'équipe de chercheurs est pluridisciplinaire : psychologues, épidémiologistes, chercheurs en sciences de gestion, médecins, juristes... Sur la base de cette étude, nous pourrions établir des recommandations en matière de prévention et de gestion. Les experts avancent qu'une telle pandémie se reproduira. Autant être préparés. »



*Cette chronique a été initialement publiée sur le site de l'Université de Namur, dans la rubrique "[La parole à nos expert.e.s](#)". Les réseaux sociaux et les médias belges et internationaux sont inondés par les sujets sur la crise sanitaire liée au coronavirus. Face à ce déferlement parfois incontrôlé, l'UNamur nous propose de prendre de la hauteur, d'aborder toutes ces questions sous un angle original. [Valérie Flohimont](#) est juriste, spécialisée en droit social. Elle dispense notamment ce cours à l'Université de Namur et à l'Ecole Royale Militaire. Elle collabore régulièrement à des recherches interdisciplinaires portant entre autres sur le bien-être au travail et les risques psychosociaux. Elle est également psychothérapeute spécialisée en thérapie brève stratégique. Valérie Flohimont a notamment collaboré à la réalisation du site <https://www.stressburnout.belgique.be/fr>. Ce site deviendra à terme la plateforme de référence avec des liens vers les sites SPF Santé publique, du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et les sites des entités fédérées. Vous y retrouverez des conseils pratiques pour bien vivre votre télétravail.*